

La Lettre Alter&Go propose chaque mois un décryptage de l'actualité et des enjeux du management. Son objectif ? Offrir à ses lecteurs un panorama des idées et pratiques émergentes, fournir des perspectives sur les nouveaux défis qu'impose un monde en perpétuelle évolution.

## ■ édito

### **Bonheur au travail : dépasser l'accessoire et l'incantatoire**

Le bonheur et la convivialité au travail sont-ils en passe de figurer parmi les valeurs d'entreprise ? Plusieurs événements récents le laissent penser.

Le 21 mars dernier s'est ainsi déroulé le premier "Printemps de la convivialité" (1). Promue par l'association éponyme, cette manifestation consiste pour les entreprises et leurs collaborateurs à organiser des événements conviviaux au bureau : concours de photo, pique-niques, pièces de théâtre...

#### CONVIVIALITÉ ET EFFICACITÉ

Aussi sympathique qu'anecdotique, cette initiative est révélatrice d'une prise de conscience quant à la nécessité de retisser des liens affectifs entre les employés et leurs entreprises. Pour les entreprises partenaires du "Printemps", au rang desquelles Saint-Gobain, Schneider Electric, Sodhexo ou encore La Poste, "il est établi aujourd'hui que de bonnes relations internes créent de l'efficacité et qu'à contrario un mauvais climat interne détruit de la valeur. La convivialité est facteur à la fois d'efficacité collective et de mieux-être individuel" (2).

Autre signe : l'attention croissante portée au classement des entreprises où il fait bon travailler publié annuellement par l'Institut Great Place to Work (3). Pour Patricia de Voos, sa directrice pour la France, le contexte est porteur : "On parle de guerre des talents. Les entreprises doivent développer leurs capacités à attirer et fidéliser les meilleurs profils et ce dans

tous les secteurs. Ensuite, la compétitivité des entreprises françaises se joue de plus en plus sur la qualité, sur la valeur ajoutée, l'innovation etc. Or, c'est le salarié engagé, heureux professionnellement, qui rend le meilleur service client, qui prend le plus d'initiatives, qui souffre le moins du stress négatif, et qui, finalement, est le plus productif" (4).

#### ENGAGEMENT, MOTIVATION ET LOYAUTÉ

À en croire le dossier publié par le Figaro Réussir, les lauréats du classement 2007 ne ménagent pas leurs efforts pour choyer leurs employés : crèches, salles de sport, bureaux spacieux, etc (5). Mais si appréciables soient-elles, ces attentions pèsent peu au regard de critères plus fondamentaux comme "la participation équitable aux bénéfices, la sécurité de l'emploi, les possibilités d'évolution, la formation et le développement personnel ou encore la cohérence entre le discours et les actions" (6).

Salutaire rappel ! La satisfaction des employés ne saurait résulter de mesures accessoires et encore moins de discours incantatoires. Engagement, motivation et loyauté sont des bienfaits réservés aux entreprises dont la culture et les projets sont traduits en actes.

Alter&Go Conseil

(1), (2) [www.printempsdelaconvivialite.com](http://www.printempsdelaconvivialite.com)

(3) [www.greatplacetowork.fr](http://www.greatplacetowork.fr)

(4), (5), (6) Le Figaro Réussir, 12/03/07

## ■ vu d'ailleurs

La bonne humeur rend créatif et innovant ! C'est ce que démontre une récente étude réalisée par des chercheurs du département de psychologie de l'Université de Toronto (1).

"Le psychologue G. Rowe et ses collègues ont fait écouter des musiques gaies ou tristes à des volontaires, puis leur ont proposé des problèmes linguistiques sollicitant leur sens de l'analogie." (2) À l'issue de l'expérience, les chercheurs ont constaté que les volontaires parvenaient d'autant mieux à résoudre ces énigmes et à réaliser des associations éloignées entre les mots qu'ils étaient d'humeur joyeuse et positive.

Ils expliquent ce phénomène de la façon suivante : "Il semble que la tristesse renforce le contrôle inhibiteur cérébral, un mécanisme qui

permet de sélectionner les informations que le cerveau doit traiter, et d'exclure les informations n'ayant pas un rapport direct avec l'objectif poursuivi. [...] En revanche, lorsque l'on se sent bien, le contrôle inhibiteur se relâcherait, et davantage de concepts et d'informations seraient intégrés au raisonnement." (3)

Dans une économie où la valeur repose de façon croissante sur la créativité, ces observations donnent raison aux entreprises qui favorisent le bien-être de leurs employés. Managers austères et sinistres, changez, vous bridez les talents de vos équipes !

(1) Cette étude a été publiée par la revue PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA), vol. 104, janvier 2007 ([www.pnas.org](http://www.pnas.org)). (2), (3) Cerveau & Psycho, mars 2007.

## PAROLES D'HOMME(S)

**Valeur travail.** "Moi, je suis né dans un milieu modeste et j'en suis très content. Mon père était agent EDF et ma mère faisait des ménages. J'ai beaucoup de respect pour eux. Ils m'ont appris qu'il fallait bosser, se donner du mal à la tâche, et j'espère que j'incarnerai les mêmes valeurs auprès de mes enfants. [...] J'aime l'idée du travail bien fait. J'ai le goût des affaires, mais pas celui de l'argent, du clinquant." Bernard Laporte, entraîneur du XV de France, L'Express, 08/03/07

**Ressources intérieures.** "Un entrepreneur, c'est quelqu'un qui décide d'être acteur de sa vie, de prendre son destin en main, de donner du sens aux choses. Une démarche très volontariste qui va dans le sens de ceux – et ils sont de plus en plus nombreux – pour qui rien n'arrive tout cuit et pour qui c'est à l'intérieur de chacun que se trouvent les ressorts de la croissance de demain." Laurent David, journaliste, La Tribune des entrepreneurs, N°2, mars 2007.

**Goût du risque.** "Il faut savoir prendre des risques. Vivre est déjà un grand risque. Monter sur scène est très risqué, mais si l'on y pense, on ne joue pas. Il ne faut pas avoir peur de la fausse note." Ivry Gitlis, violoniste, Le Monde de la musique, mars 2007

**S'adapter.** "Nous savons aussi que nous ne pouvons pas nous reposer sur ce que nos parents et nos grands-parents nous ont légué. Nous ne pouvons pas faire ce métier comme ils l'ont fait avant nous, nous devons le réinventer. [...] Nous nous interrogeons sans cesse : comment nous adapter sans perdre notre âme ? Comment tenir le choc, négocier les virages sans disparaître ?" Olivier Mellerio, co-directeur de "Mellerio dits Meller", entreprise de haute joaillerie fondée en 1613, Histoire d'entreprises, mars 2002

« Un meneur digne de ce nom doit savoir insuffler une vision, un projet et donner du sens là où les autres voient le monde tel qu'il est : complexe et brouillé. »

Jean-François Dortier, journaliste scientifique, Les Grands Dossiers des Sciences Humaines N°6, "Peut-on changer la société ?", mars 2007

Donner du sens

■ anticiper

## Pour les hommes et les entreprises, le succès est dans la rupture

Dans un contexte économique marqué par l'instabilité, la quête du succès ne peut plus être un long fleuve tranquille. Pour les entreprises, comme pour les hommes, les parcours réussis sont nécessairement jalonnés de ruptures. C'est ce que rappellent opportunément deux livres récemment parus outre-Atlantique.

Concernant les hommes, Jeffrey Sonnenfeld et Andrew Ward, respectivement professeurs de management à Yale et à l'université de Géorgie, invitent à faire le deuil des parcours professionnels linéaires (1). Il faut donc analyser les revers pour "transformer le passif en actif" et surtout considérer que "l'échec est un début, pas une fin". À l'appui de leur démonstration, ils décrivent les parcours à la fois chaotiques et brillants de nombreuses personnalités. De Steve Jobs, fondateur d'Apple, (remercié puis appelé à la tête de son entreprise) à Michael Bloomberg, (banquier licencié devenu maire de New York), ces portraits sont autant d'occasion d'illustrer les qualités indispensables pour rebondir : le courage bien sûr, mais sur-

tout la capacité à changer de point de vue, de métier, de projet, etc.

### SE TRANSFORMER POUR GAGNER

Pour Sydney Finkelstein, cette aptitude au rebond n'est pas moins nécessaire aux entreprises. Dans son ouvrage (2), il évoque bien sûr le cas de sociétés en difficulté, obligées de se renouveler pour retrouver le chemin de la croissance : IBM déplaçant son activité du matériel vers les services ou Apple migrant vers la musique et bientôt les télécommunications. Mais sa conviction est plus radicale encore. Pour ce professeur à la Tuck School of Business, même les entreprises en position dominante doivent se remettre en cause de façon permanente : "Aujourd'hui les entreprises peuvent se retrouver dépassées, bien plus rapidement qu'au paravant. Nous estimons donc qu'elles doivent changer de forme et ajuster leur stratégie avant d'y être contraintes. Aujourd'hui, il faut se transformer plus souvent" (3).

(1) "Firing Back", par Jeffrey Sonnenfeld et Andrew Ward, Harvard Business School Press, février 2007, 306 p. (2) "Breakout Strategy : Meeting the Challenge of Double-Digit Growth", par Sydney Finkelstein, Charles Harvey et Thomas Lawton, McGraw-Hill Companies, novembre 2006, 352 p. (3) US News & World Report, 11/03/07

■ apprendre

## Fronde contre le court-termisme

Dans une récente contribution, Jacques Attali constatait : "Alors que, jusqu'en 1989, l'idéologie dominante en Occident consistait à se battre contre la dictature du long terme qu'imposaient les sociétés planifiées, et d'abord communistes, voici qu'aujourd'hui le discours à la mode revient à se battre contre la dictature du court terme" (1). Difficile de le contredire alors que le huitième colloque international HEC-X-ENA du 29 mars dernier mettait également en cause "la dictature du court terme" qui pèse sur les acteurs publics et les entreprises (2). Concernant ces dernières, les organisateurs remarquaient que "soucieux de rentabilité, garants du destin social des salariés, les responsables des entreprises peuvent être portés à privilégier exagérément les arbitrages à court terme, risquant ainsi de sacrifier les intérêts plus durables de leur groupe à moyen et long terme".

Ce constat figurait aussi au cœur d'un petit-déjeuner organisé récemment par le Groupe Mazars et la revue l'Hémicycle, autour de divers acteurs de l'entreprise et de la finance (3). À cette occasion, Claude Bébéar estimait que "le principal problème du système économique actuel est le divorce croissant entre l'économie réelle - de moyen et long terme - et l'économie financière - court-termiste". Un point de vue

relayé avec humour par Édouard Tétréau, administrateur de la société française des analystes financiers : "Si le Créateur avait laissé aux analystes et investisseurs financiers, le soin de décider si l'on devait ou non développer l'agriculture, nous serions tous chasseurs ! Planter une graine et attendre des mois pour en récolter les fruits ne correspond pas du tout au raisonnement des investisseurs-action, qui obligent les analystes à une approche court-termiste."

### RÉCOMPENSER LA LOYAUTÉ

Ce sombre diagnostic appelle des solutions. Claude Bébéar suggère ainsi qu'en assemblée générale, les droits de vote et les dividendes soient proportionnels à la durée de détention des actions. Pour l'ancien patron d'AXA, "il n'est pas normal que celui qui achète une action dans un but purement spéculatif ait le même droit de vote que celui qui, fidèle à l'entreprise, possède depuis longtemps une action". De la sorte, il s'agit de redonner aux entreprises la possibilité de se réapproprier la dimension temporelle indispensable à leur croissance. Accessoirement, cela permettrait aussi de démontrer que les belles valeurs de loyauté et d'engagement ne sont pas exigées des seuls salariés.

(1) "Dictature du court terme ?", La Tribune, 29/03/07. (2) "Acteurs publics et entreprises face à la dictature du court terme", 8e colloque international HEC-X-ENA, 29 mars 2007. (3) l'Hémicycle, N°278, 20/12/06.

■ diriger

## La gestion participative : un modèle pour l'entreprise ?

"L'autorité s'effondre partout, et notamment dans notre monde développé. Crise profonde qui éclate au grand jour dans les institutions politiques, l'école, la justice, parfois l'entreprise... À vrai dire, partout où les hommes vivent ensemble, la rupture est là, manifeste" (1). Ce constat largement partagé justifie, à lui seul, que soient expérimentées de nouvelles façons de diriger.

### AUTONOMIE ET RESPONSABILITÉ

C'est ce qu'a fait Michel Hervé, Pdg de la société Hervé Thermique, en recourant, dans son entreprise, à ce qu'il est désormais convenu d'appeler la gestion participative. Relatée dans un récent ouvrage (2), l'expérience d'Hervé Thermique est édifiante. Voilà en effet plus de trente ans que cette société de BTP de 1500 salariés est gérée selon des principes tels que le management collectif, l'autoévaluation, la transparence, la déhiérarchisation, etc.

"Dans les entreprises classiques, explique Michel Hervé, les objectifs sont définis par la direction, voire par les actionnaires, qui font ensuite pression sur les équipes pour qu'elles les réalisent. [...] Chez Hervé Thermique, les objectifs globaux de l'entreprise correspondent à la somme des objectifs individuels de l'ensemble des salariés ; aucun autre objectif n'est imposé par la hiérarchie" Pour son Pdg, cette méthode ne présenterait,

presque, que des avantages et d'abord celui de créer une émulation collective source d'engagement : "C'est sous le regard de ses collègues que chacun exprime le pourquoi de son objectif, comme plus tard de ses résultats. L'environnement social - les collègues, mais aussi les clients ou les banquiers pour d'autres niveaux de responsabilité - est omniprésent et exerce une pression là où celle de la hiérarchie ne se fait plus sentir." Et de préciser : "L'autonomie accordée à chacun va de pair avec sa responsabilité, c'est-à-dire sa capacité à répondre à des objectifs qu'il s'est fixés afin de contribuer à la rentabilité de l'entreprise."

Ce modèle, dans lequel le réseau remplace la pyramide, est-il transposable ? Michel Hervé concède qu'une telle évolution ne se décrète pas : "Elle repose non seulement sur une nouvelle organisation, de nouveaux outils, mais aussi sur une transformation culturelle". De son côté, Alain d'Iribarne, chercheur au CNRS met en garde : "Pour fonctionner, ce modèle requiert des conditions très délicates à mettre en œuvre. Il suppose notamment d'instaurer un fonctionnement collectif très sophistiqué avec une forte interdépendance entre les différents éléments. L'investissement matériel et intellectuel est donc énorme."

À défaut de constituer une solution miracle, l'expérience Hervé Thermique représente donc un contrepoint fécond et stimulant pour tous ceux qui, dans leur vie professionnelle, doivent renouveler les modalités de l'engagement.

(1) François Ermenwein, "L'autorité, un projet d'avenir", Revue 2007 des ingénieurs ECAM-ICAM, p.44. (2) "De la pyramide aux réseaux. Récits d'une expérience de démocratie participative", par Michel Hervé, Alain d'Iribarne, Elisabeth Bourguinat, Éditions Autrement, mars 2007, 319 p.

■ décider

## L'âge du pilote compte moins que son expérience professionnelle

Le pilotage d'une entreprise ou d'une équipe peut-il être comparé à celui d'un avion de ligne ? Si tel est le cas, il va falloir abandonner les préjugés qui frappent nos collègues les plus âgés.

En effet, selon une étude menée par des neurophysiologistes de l'Université de Stanford, publiée par la revue *Neurology* du 27 février, les pilotes de ligne de plus de 60 ans compensent la perte de réflexes et de performances cognitives par leur expérience professionnelle (1).

Pour mener à bien son étude, le professeur Jay Taylor a soumis 118 pilotes âgés de 40 à 69 ans à une série de vols dans un simulateur. Au programme : plusieurs vols quotidiens agrémentés de nombreux messages obligeant à changer de caps, d'altitude ou de fréquence

radio, mais aussi une multitude de situations d'urgence. Givrage du carburateur, chute de pression d'huile, approche imprévue d'autres aéronefs dans le trafic... Rien n'a été épargné aux cobayes !

Or, à l'issue de ces tests, il est apparu que, quel que soit leur âge, les pilotes expérimentés font preuve de meilleures performances et notamment d'un meilleur esprit de décision. "La surveillance du cockpit, le bon contrôle des communications, des instruments de vol, la bonne prise de décision selon les conditions atmosphériques sont mieux maîtrisés par les pilotes expérimentés. Les pilotes chevronnés surveillent de plus près la relation entre vitesse et cap, pour anticiper les meilleures trajectoires de vol : un savoir-faire, un bagage que n'ont pas acquis les plus jeunes" (2).

(1) "Pilot age and expertise predict flight simulator performance: A 3-year longitudinal study" par Jay L. Taylor, Quinn Kennedy, Art Noda, and Jerome A. Yesavage, *Neurology*, Février 2007. (2) *Le Figaro*, 03/03/07.

## LU POUR VOUS

• En définitive, que nous dit l'évolution ? Que la vie n'est que du changement. [...] Ce qui caractérise l'homme depuis deux millions d'années, c'est une course incessante à l'adaptation qui, de biologique, devient de plus en plus technique et culturelle, donc rapide.

Pascal Picq, paléontologue, maître de conférence au collège de France, Cahiers Ernst&Young N°09, 2007.

...

• Les patrons ont moins de préjugés que les universitaires, les politiques ou les journalistes. Je l'ai ressenti lors de nombreux débats. Les intellectuels font le plus souvent preuve d'un grand conformisme de pensée. Ils fonctionnent sur une logique morale, celle du "devoir-être". Les chefs d'entreprise, eux, regardent le monde tel qu'il est. Avec une ouverture d'esprit qui est loin d'être la première caractéristique des intellectuels.

Michel Maffesoli, sociologue, Les Échos, 02/03/07.

...

• À la base je suis un régatier et un rugby-man, et ce que j'aime, c'est gagner ! Mais pour y arriver, ce que j'ai appris au travers de ces disciplines, c'est qu'il faut savoir jouer collectif et être obsédé par le résultat. Je trouve cet état d'esprit très fortement ancré chez les Anglo-saxons. C'est ce que j'essaie de communiquer à tous mes interlocuteurs français qui restent à mon goût trop individualistes et enfermés dans leurs ghettos.

Xavier Guilhou, consultant en stratégie et en gestion de crise, conseiller du Commerce Extérieur, Les Cahiers d'Épée, avril 2007.

...

• La précarité n'est pas obligatoirement condamnable : elle peut être une chance si elle est synonyme d'aventure, d'absence de routine, d'innovation, à condition d'avoir de la sécurité par ailleurs, c'est à dire la garantie de revenu indépendamment de l'activité ou de l'inactivité.

Jacques Attali, écrivain, Courrier Cadre s, mars 2007.

# 83 %

**C'est la proportion de salariés qui se prononcent en faveur de réformes économiques et sociales importantes. 56 % souhaitent "une rupture" et des "réformes majeures", tandis que 27 % préfèrent "des réformes importantes qui ne provoquent pas de rupture. Seuls 11 % ne souhaitent "ni l'une, ni l'autre". Qui a dit que les Français ne fusaient, par principe, le changement ?**

Source : 2: Observatoire des Acteurs du Travail de l'Institut Manpower, mars 2007 (www.institutmanpower.fr).

**Le travail****Une sociologie contemporaine**

par Michel Lallement, Folio, coll. Essai, janvier 2007, 677 p., 10,30 €.

Qu'il s'agisse de délocalisation, de chômage, de flexibilité ou de pluriactivité, le travail se trouve au cœur des débats contemporains. Mais, pour les comprendre, encore faut-il avoir conscience que "tout comme les modes d'organisation et d'action auxquels il renvoie, le travail est fondamentalement en voie de transformation". Michel Lallement, sociologue et professeur au Conservatoire national des arts et métiers constate ainsi "qu'aux idéaux gestionnaires des années 60 (décentralisation, méritocratie, direction par objectif) succèdent, trois décennies plus tard, de nouveaux critères". Désormais, "le travailleur [...] doit puiser dans son activité professionnelle toutes les ressources possibles au service de son épanouissement personnel". L'homme veut, par son travail, "participer à la transformation du monde". C'est pour lui un acte de volonté, un moyen d'exister, d'être reconnu, de s'épanouir. "Travailler, ce n'est pas seulement contribuer activement à la production rationnelle des richesses, c'est aussi acquérir un statut, s'insérer dans des réseaux, défendre des valeurs."

**Dictionnaire des coachings**

par Pierre Angel, Émilie Devienne, Patrick Amar et Jacques Tencé, Dunod, février 2007, 353 p., 30 €.

Dans l'entreprise, et même dans la vie privée, le coaching est à la mode. Mais qu'est-ce que le coaching, et que peuvent en attendre les individus et les organisations ? C'est à ces questions qu'entendent répondre les auteurs, psychologues et coachs. À travers 80 articles présentant les notions clés, les approches théoriques et les outils pratiques d'accompagnement de la personne, le lecteur découvre aussi les enjeux économiques, sociologiques, managériaux et éthiques associés à ce métier en fort développement.

**Gratuit !****Du déploiement de l'économie numérique**

par Olivier Bomsel, Folio, coll. Actuel, mars 2007, 305 p., 8,20 €.

Téléphone, antenne parabolique, logiciels... "Jamais, la gratuité n'a été aussi présente, autant vantée, autant disputée qu'à l'ère numérique". Pour Olivier Bomsel, professeur d'économie industrielle à l'École des mines de Paris, cette pluie de gratuité procède d'une mutation des modèles économiques traditionnels : "On ne propose plus du moins cher comme au temps du fordisme et de sa concurrence par les coûts, mais du gratuit, catalyseur de déploiement, grâce auquel des monopoles émergent."

## ■ convaincre

**Vauban : le génie et l'énergie**

Tout au long de l'année 2007, la France honore la mémoire du maréchal de Vauban (1). Nouvel accès de passivité ? Nullement ! Car, trois cents ans après sa disparition, Vauban reste un modèle d'énergie, d'intelligence et d'humanisme.

Issu d'une lignée de petite noblesse rurale du Morvan, Sébastien Le Prestre compense des origines modestes par une détermination sans faille. À 17 ans, il s'engage comme cadet dans les troupes levées par le Prince de Condé. Sa bravoure assure sa renommée. Ainsi, sur le point d'être fait prisonnier, il tient en joue le chef adverse jusqu'à obtenir les conditions d'une reddition honorable ! Reçu par l'habile Mazarin, il se met au service du Roi, se passionne pour la guerre de siège et obtient une rapide reconnaissance de ses talents. Lorsqu'il est nommé ingénieur du roi, le 3 mai 1655, Vauban n'a pas 22 ans ! L'homme qui hérissera bientôt la France de forteresses s'est donc d'abord construit lui-même. Infatigable, courageux et ambitieux, Vauban ne ménage pas sa peine. Parcourant toutes les frontières, il dessine le pré-carré français et élabore un nouvel art de la guerre, plus rationnel et surtout plus économe de la vie des hommes. Présent au siège de Namur, Racine ne s'y trompe pas. "Vous voyez par là que l'art et les précautions de M. de Vauban ne sont pas inutiles pour épargner bien des braves gens qui s'iraient faire tuer

mal à propos", écrit-il dans une lettre à Boileau. Cette préoccupation lui vaut les railleries de ceux qui ont une toujours une guerre de retard. Il leur répond dans son célèbre "Mémoire pour servir d'instruction dans la conduite des sièges et dans la défense des places" : "En vérité, si les États ne périssent que faute de bons hommes pour les défendre, je ne sais pas de châtiments assez rudes pour ceux qui les font périr mal à propos."

## FACE À LA CITADELLE DU CONFORMISME

Mais c'est en matière fiscale que Vauban est le plus révolutionnaire. Constatant, au soir de sa vie, que des impôts abusifs et archaïques ruinent le "bas peuple", découragent le travail et paralysent le commerce, il forme le "Projet d'une dîme royale", un impôt unique et juste. Trop en avance sur son temps, l'idée se heurte au conformisme et au corporatisme d'une administration royale hostile au changement. Dans ses "Mémoires", Saint-Simon rapporte : "Ce projet avait un grand défaut : il donnait, à la vérité, au Roi plus qu'il ne tirait par les voies jusqu'alors pratiquées, il sauvait aussi les peuples de ruine et de vexations, et les enrichissait en leur laissant tout ce qui n'entraînait pas dans les coffres du Roi, à peu de choses près ; mais il ruinait une armée de financiers, de commis, d'employés de toute espèce, il les réduisait à chercher à vivre à leurs dépens, et non plus à ceux du public. C'était déjà de quoi échouer." La qualité d'un projet ne suffit pas à assurer son succès. Encore faut-il parvenir à convaincre de ses effets bénéfiques et lui trouver des alliés ! C'est là l'ultime leçon du grand Vauban.

(1) Le programme des manifestations de l'année Vauban peut être consulté sur le site [www.vauban.asso.fr](http://www.vauban.asso.fr).

## ■ s'engager

**Émeric Fisset, entrepreneur aventurier**

"Trois semaines ont passé depuis que j'ai quitté le dernier village eskimo, Atqasuk, trois semaines de marche éprouvante à travers les marécages de la toundra navale qui borde le littoral de la mer des Tchoukches. Comme la faim, le doute me ronge. Vais-je parvenir à rallier le village indien d'Allakaket alors que mes jambes sont déjà lourdes et saisies de crampes ? La neige ne menace-t-elle pas de tomber par 68° de latitude nord ?" À 45 ans, Émeric Fisset a parcouru, le plus souvent en solitaire, les contrées les plus hostiles de la planète. Alaska, détroit de Béring, Kamtchatka... Depuis que le goût de l'itinérance l'a saisi, il a connu le froid, la chaleur, la faim, le doute, parfois la peur. Et pourtant, lors du Salon du Livre, où il présentait son dernier ouvrage (1), il l'avouait sans détour : "Mon projet le plus aventureux, c'est la

création de Transboréal (2), ma maison d'édition !" Il explique : "Dans l'édition, j'agis comme en expédition. Quand je me suis fixé un but, je l'atteins quoi qu'il arrive. Cette tension caractérise autant l'aventurier que l'entrepreneur. Quand on s'est lancé, on doit aller de l'avant ! Cette certitude m'a permis de surmonter bien des aléas."

## SANS DÉSIR, ON N'ARRIVE NULLE PART

Il poursuit : "La règle d'or de tout périple solitaire est d'anticiper l'événement et de s'adapter à l'environnement : se préparer psychologiquement à un gué difficile, observer toute réaction imprévue des chiens qui préluderait à une bagarre, se couvrir davantage avant que le vent forçisse." Mais le principal enseignement est celui-ci : "Ce qui motive, ce qui permet de tenir et d'avancer, c'est le désir : le désir d'atteindre un lieu dans un cas, le désir d'aboutir à un résultat dans l'autre. Le voyage n'est pas un moyen : il faut l'aimer en tant que tel. Il en va de même dans la vie professionnelle : sans désir, on n'arrive jamais nulle part."

(1) "Par les volcans du Kamtchatka. Un été dans l'Extrême-Orient russe", par Émeric Fisset et Julie Boch, Éditions Transboréal, avril 2007. (2) [www.transboréal.fr](http://www.transboréal.fr)